أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
في ظل الاقتصاديات الحديثة

14/13 ديسمبر 2011

محور: إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
(عرض تجارب وطنية وعربية ومقاربات دولية)

رياض بن صوشة
ماجستير إدارة اعمال
إطار إداري (مسؤول الموارد البشرية)
المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
bensaoucha2001@yahoo.fr

نـــادية خريف
ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة
أستاذ مساعد
المركز الجامعي بالوادي
nadoo_k12@yahoo.fr

أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

ملخص:

نهدف من خلال هذا البحث إلى إلقاء الضوء على أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت مع نهاية القرن العشرين وأحدثت ثورة كبيرة في عالم الإدارة، والتي تعد احد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة ألا وهو رأس المال الفكري محاولين التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري في أحد الشركات التي تعمل في مجال البترول وهي المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ومن أجل التعرف على الجهود المبذولة من طرف هذه المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الفكري لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الجيوفيزياء بالجزائر، خاصة وأنها الرائدة في هذا السوق حاليا رغم المنافسة الكبيرة التي تلقاها من شركات عالمية من أمثال شركة (Global) و (Western).

مقدمة:

لقد أصبح واضحا بكل المعايير أن أي منظمة ومن أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لابد أن توفر مجموعة من الموارد تساعدها على تحقيق هذه الأهداف من أجل الاستمرار في نشاطها.

وفي وقت ليس بالبعيد كان الاعتقاد السائد أن الأصول المادية هي وحدها الكفيلة بخلق الثروة بالمنظمات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبح العنصر البشري هو العامل الرئيسي في نجاحها، إذ أن هناك تزايد مستمر بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم مورد لنجاح المنظمة على المدى البعيد، وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق، فقد تحولت المفاهيم الإدارية القديمة وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساسا على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها والاستثمار فيها؛ فمن "تسيير الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" إلى أن ظهرت الكتابات الحديثة التي تتكلم عن "إدارة رأس المال البشري"، و"إدارة رأس المال الفكري"؛ إذ أن التقدم لابد أن يستمر لإعطاء الإنسان المكانة التي يستحقها فعلا داخل المنظمة.

وبالرجوع إلى واقع المؤسسات الجزائرية ونظرا لأهمية هذا المورد فقد قمنا بإسقاط الدراسة على أحد المؤسسات التي تعمل بمجال البترول والتي تعتبر الرائدة في هذا النشاط.

وبالتالي فقد جاء بحثنا هذا للإجابة على الإشكالية التالية: **فيم تتمثل أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء؟**

وقد عالجنا الموضوع من خلال المحاور التالية:

I. - رأس المال الفكري.

II - إدارة رأس المال الفكري.

III - رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

VI - أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

I -رأس المال الفكري:

يلعب رأس المال الفكري دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة.

ا-1- نشوء نظرية رأس المال الفكري: يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطوره وبناء استخداماته، و هي على النحو الآتي:[1]

أ- اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية: لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين؛ فقد أكد الاقتصادي (Petty william) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، و طرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بـــ: رأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار (Adam smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهماهم.

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred marshall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، و لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات توسع (Theodore Schultz)* و (Jacob Mincer)** بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيرا لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي، فقد ميز (Gary Becker)*** بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد. وأما (M. Blang) فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ب- تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية: في بواكر ثمانيينات القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات

غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات، ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة. وفي عام 1986 كذلك قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في هذا المجال (أي الإبداع) وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا، ومن ثم تعليم أفرادها تباعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع. وفي عام 1989 أنشأ (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطا استشاريا قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية. وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) ولأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، و ثانيها عندما نشر (T.Stewart) عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinsson).".

ج- تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية: في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، أطلق على هذا الاجتماع (رأس المال الفكري)، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة و عيوبها وآلية استعمالها. و في عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، و في عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.

تأسيسا على الجهود التي ذكرناها والتي ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري تم استخلاص مجموعة من المبادئ كما يلي:[2]

1- اعتمد مصطلح "نظرية رأس المال الفكري" من قبل عدد من الكتاب والباحثين المعروفين.

2- تم الاتفاق على مفهوم رأس المال الفكري والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح".

3- صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل إستراتيجي.
- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

4- حددت مبادئ نظرية رأس المال الفكري كما يلي:

- حركية المفهوم: أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي، متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- الأداء الواقعي: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- الالتزام الحقيقي: الدور الجوهري لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- الفائدة المتعددة: يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل و عمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

5- جلب مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة، وجرى عليها عدد محدود من الدراسات التبشيرية والنقدية، وهذه المصطلحات هي إما تدور حول ذات المصطلح الأم "رأس المال الفكري" أو تتخذه أساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد. وعلى هذا الأساس تبدأ المناقشة والتحليل والتفسير والنقد، ومن هذه المصطلحات: رأس المال الفكري الإستراتيجي، رأس المال المعرفة، الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري، المجال المحدد لرأس المال الفكري، صنّاع المعرفة، رأس المال الاجتماعي، ذكاء الأعمال...

I-2- مفهوم رأس المال الفكري: أصبح رأس المال الفكري مألوفا لدى الكثيرين، بدليل أنه بدأ يترأس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الشعبية والبحوث الثقافية، ولكن على الرغم مما تقدم، وكما يقول الفيلسوف الألماني (هيجل): ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة، ومن بين المفاهيم العديدة التي ذكرت حسب المراحل السابقة نختار:[3]

- تعريف (Theodore Schultz) (1961): هو مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

- تعريف (Leif Edvinsson) (1991): هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلي: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.

- تعريف (Awad & Gaziri) (2004): هو مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

من خلال تلك التعاريف يمكن استخلاص المفهوم الشامل التالي: "**رأس المال الفكري هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسن أداء عمليات المنظمة، و تطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، و يجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا**".[4]

I-3. أهمية رأس المال الفكري: تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الأعمال:[5]

أ- رأس المال الفكري هو أساس تقدم المجتمعات والمنظمات: إن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات، وعلى هذا الأساس شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكريها ومهندسيها لاختراع، و إنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة. ويتفق (جوهر لال نهرو) مع المقولة السابقة "لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم"، ويؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) إذ يرى أنه "لا توجد بلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة"، "كما يعضد الآراء السابقة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، حيث يقول: "لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة بل القدرات العلمية، أو امتلاك وسائل المعرفة"

ب- تأسيس المنظمات الذكية: إن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهمات وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات، وقد عبرت شركة كبيرة مثل (SKANDIA) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة على النحو التالي: المنظمة الذكية = رأس مال فكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.

ويستخلص مما سبق أن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدراتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.

ج- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، والتنافسية والنمو الاقتصادي[6]. فبحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة، تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية؛ ففي عصر الحرفة العقلية يؤلف الفكر رأس مال ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا، يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة، للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية. ويؤكد البعض على "أن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا، عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة."

II -إدارة رأس المال الفكري:

تحقق المنظمة عادة الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميزها عن غيرها من المنظمات، وعلى خلاف الموارد الأخرى فإن هناك عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة ومؤهلة للإبداع والتجديد، ففيم تتمثل إدارته؟

II -1- استقطاب و بناء رأس المال الفكري: يمكن تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري من خلال آليتين أساسيتين هما آلية الاستقطاب و آلية الصناعة كما يلي[7]:

أولا: استقطاب رأس المال الفكري: فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال المادي والبشري فضلا عن المعلومات والتقنية، دون أن تكون هناك أي قيود تحد من هذه الحرية، حتى أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.[8]

ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا أساسا على العنصر البشري فقد احتل هذا الأخير قمة الأولويات في البحث والاهتمام من خلال الطرح والإلمام ضمن مفهوم الترابط والانسجام بين كونه عاملا لإنتاج المعرفة من جهة وهو نتاج لها من جهة أخرى[9].

في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المنظمات تولي اهتماما واسعا بموضوع استقطاب الموارد ذات الكفاءة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح.

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا أن أغلب المنظمات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره و تقيسه؟ وحسب مجلة هارفارد لعام 2004 بعنوان "أفكار إختراقية لعام 2004" (Break through ideas for 2004) تجيب عن الأسئلة السابقة بما يلي: "ينبغي أن تكون لديك إستراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لاستقطاب القدرات العقلية."

وفيما يلي تم حصر عدد من هذه الإستراتيجيات:

1- **شراء العقول من السوق:** يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية. بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم.[10]

2- **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي؛ فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. وأما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني (e-Recruitment)، و ذلك من خلال:[11]

- حضور الموارد البشرية في الشبكة، أو من خلال وضع ملخصات إلكترونية.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- إمكانية المحادثة و التراسل بين المتقدم و المنظمة.
- إمكانية المنظمة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

3- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق.

وتتطلب هذه العملية استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت استخدمت المنظمات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري. وفيما يلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

1- **خريطة المعرفة**: هي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة[12]، وتعرف خريطة المعرفة على أنها: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، وممن؟ وأين يمكن أن نجدهم؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لهذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.[13]

2- **بناء الأنسجة الفكرية**: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

3- **القيادة الذكية**: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي من أبرزها ما يلي:

أ- الاستمرار: لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير.

ب- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

ج- الامتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

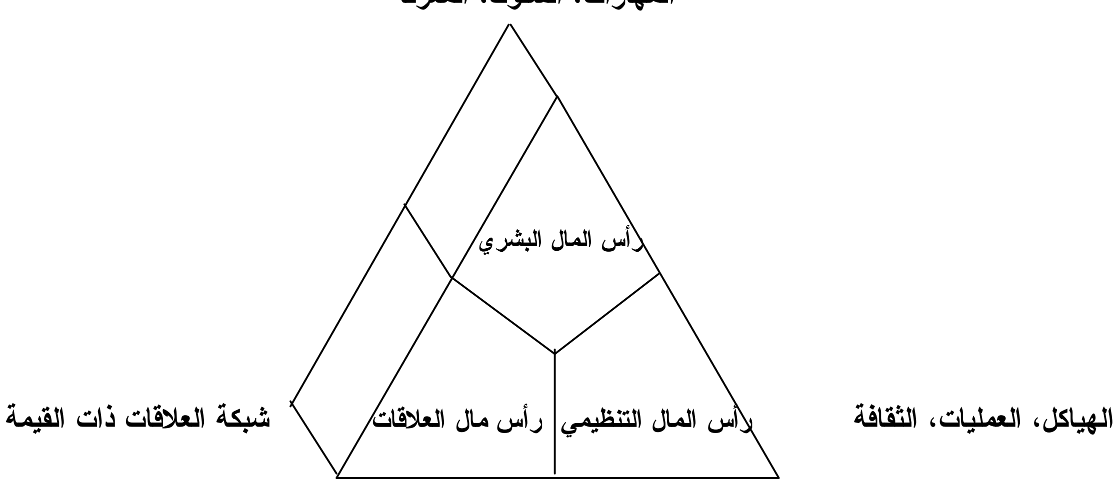
د- الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عامليهم و يقدر الصغير قبل الكبير.

هـــ- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

II -2 - إدارة مكونات رأس المال الفكري وقياسه:

II -1- **مكونات رأس المال الفكري**: يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية، التي نوضحها في الشكل التالي:[14]

الشكل رقم 01: مكونات رأس المال الفكري



Source: Philip STALES and Somboon KULVISACHANA, "Human Capital and Performance: a Literature Review", Cambridge Business School Press, 2003, p. 6.

ويمكن شرح المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري الموضحة في الشكل السابق كما يلي:[15]

1- **رأس المال التنظيمي أو الهيكلي**: و يتكون من أنظمة فرعية تشمل:

- براءات الاختراع والابتكار والاكتشافات: وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.
- حقوق النشر والتأليف: وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.
- العلامة التجارية: وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعة على منتجاتها أو خدماتها.
- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات: والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات ...) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

2- **رأس المال الزبائني أو العلاقاتي**[****]: و يتكون من عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية و تبادل المعلومات والأفكار معه.

3- **رأس المال البشري**: ويتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقانية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

II -2- **أهمية قياس رأس المال الفكري**: يمكن تلخيص أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:[16]

- توفر أساسا لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية.
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة معرفية، ولكن على وجود طرائق لقياسها و تقييمها.
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

كما تكمن أهمية قياس رأس المال الفكري كذلك في أنه:[17]

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة منهم، ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنفسية ألا وهو رأس المال الفكري الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.
- يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل؛ وهذا يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا وتكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة.
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم، بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاياتهم وحماية خبراتهم من التقادم.
- يمثل مؤشر التقويم لأداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف، فضلا عن أن الأفراد العاملين بشكل عام ورأس المال الفكري خصوصا، يحاولون دائما الإجادة في الأنشطة التي يتم قياسها.

III - رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية. و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.[18]

فالميزة التنافسية في مجال الأعمال هي التفوق و التميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والناتج عن صياغة و تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، تستغل من خلالها المنظمة ما تتميز به من موارد وإمكانيات (بما فيها الإمكانيات و الموارد البشرية) بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات و خدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر و تفتح لها أسواق جديدة.

إن الأفكار التي يأتي بها الإنسان هي التي تعطي القدرة التنافسية للمنظمة أو البلد في ظل اقتصاد المعرفة، ومن هنا جاءت أهمية رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير هو لتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات من أجل زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة، أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة.

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي وتزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين. وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة هي:[19]

- أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة و مضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه الخصائص على رأس المال الفكري حيث:[20]

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفر دة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج و الخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.
- - أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراع جديد كل دقيقتين، وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة.

- - أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة و التي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية.

- - أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة لذلك قيل في الأوساط الإدارية : لا مستقبل للمنظمات إن لم تقم و بشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

VI - أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:

VI -1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء: المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء هي مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 7000.000.000 دج، و هي مؤسسة خدمات في المجال البترولي من مجموعة سوناطراك، يقع مقرها الرئيسي في حاسي مسعود.

أ- النشاط الأساسي للمؤسسة و الأنشطة الثانوية: يتمثل نشاطها الأساسي في:

- إنجاز الدراسات الجيوفيزيائية لطبقات الأرض ذات البعدين (2D) و الدراسات ذات الثلاث أبعاد (3D).

و لديها كذلك نشاطات ثانوية تتمثل في:

- الحفر الهيدروليكي.
- الأشغال الطبوغرافية.
- الأشغال الجيوتقنية و الجيوفيزياء العامة.

ب- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

- تمتلك المؤسسة 14 فرعا كلها مجهزة بأحدث المعدات التكنولوجية، منها فرع بشراكة مع المؤسسة الصينية (SINOPEC).

- يوجد فرعين للمؤسسة يعملان خارج الجزائر (مالي و ليبيا) و فرعين آخرين يعملان مع الشركاء العاملين مع سوناطراك (Gazprom و BP).

- يوجد للمؤسسة ثلاث مراكز لمعالجة البيانات الفيزيائية، داخل الجزائر في أولاد فايت و بومرداس و آخر في طرابلس (ليبيا).

ج- الموارد البشرية للمؤسسة:

- بلغ العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة 5350 (فيفري 2011)، من ضمنهم 800 من أصحاب الدراسات العاليا.

- بلغ عدد الإناث العاملين في المؤسسة 132، من بينهم 52 من إطارات المؤسسة، أغلبهم في المجال الرئيسي لنشاط المؤسسة.

- استفاد من التكوين 829 عامل خلال سنة 2010، بتكلفة قدرت بأكثر من: 94 مليون دينار جزائري.

د- رقم أعمال المؤسسة:

- بلغ رقم أعمال المؤسسة لسنة 2010 حوالي 16 مليار دينار جزائري (7 % منها خارج الوطن).

- ارتفع رقم أعمال المؤسسة بنسبة 54% مقارنة بسنة 2005.

- من سنة 2008 إلى سنة 2010 قدمت المؤسسة خدمات في مجالها بأكثر من 140 مليون دولار.

و الشكل التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة بين 2005 و 2010:

الشكل رقم: 02

تطور رقم أعمال المؤسسة بين 2005 و 2010

25000
20000
15000
10000
5000
0
7180
10729
14840
16739
20144
15700
2005
2006
2007
2008
2009
2010

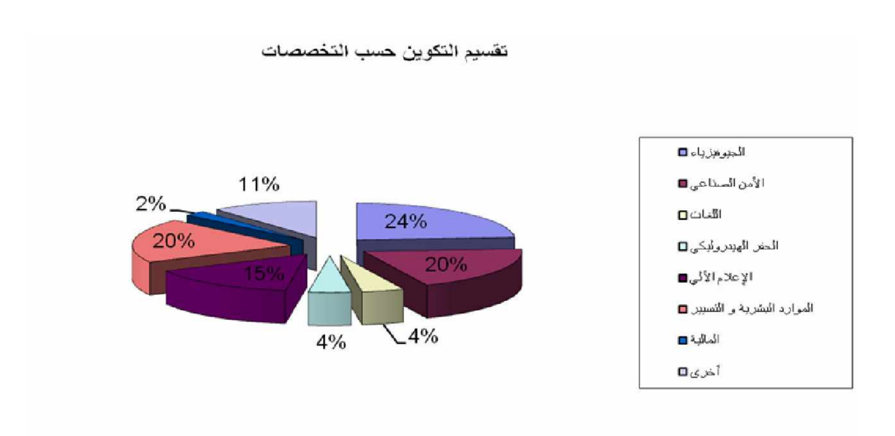
المصدر: قسم الإعلام و الاتصال بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

VI -2. الجهود المبذولة في الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية:

أ- الاستثمار في تكوين إجمالي الموارد البشرية للمؤسسة حسب مجال التكوين:

حسب مخطط التكوين لسنة 2011 فسوف يخضع للتكوين 1095 فرد، و ذلك حسب التخصصات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 03



المصدر: دائرة التكوين بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

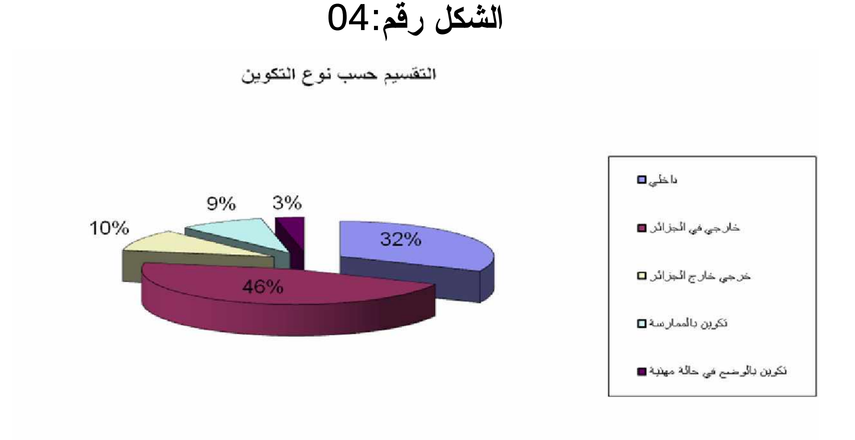
حيث نلاحظ تركيز المؤسسة على الاستثمار في تكوين الأفراد في التخصصات التالية : الجيوفيزياء، الإعلام الآلي، الحفر الهيدروليكي، الأمن الصناعي و التسيير.

و نلاحظ التركيز على الاستثمار في تكوين رأس المال الفكري في مجال الجيوفيزياء بنسبة 24 % وهي أكبر النسب على الإطلاق، وذلك من أجل ضمان ميزة تنافسية مستمرة في مجال الجيوفيزياء مرتكزة على العنصر البشري والذي يمثل رأس مالها الفكري، حيث يشتمل مخطط التكوين لسنة 2011 تكوين "خبراء في الجيوفيزياء" و فق أعلى معايير التكوين العالمي.

ب- الاستثمار في تكوين إجمالي الموارد البشرية للمؤسسة حسب نوع التكوين:

حسب مخطط التكوين لسنة 2011 فسوف ينقسم نوع التكوين حسب الشكل التالي:

الشكل رقم:04



المصدر: دائرة التكوين بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

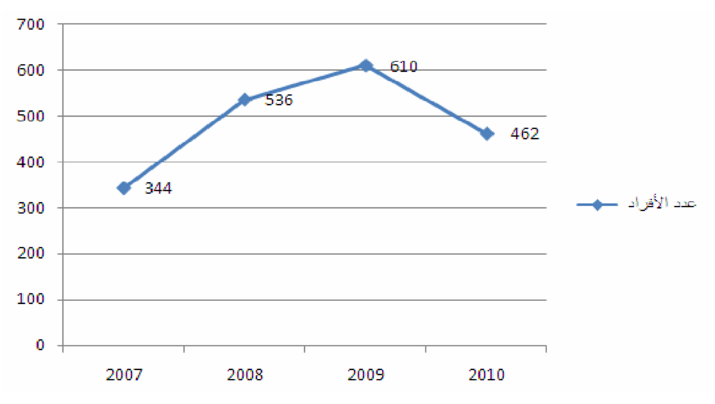
حيث نلاحظ تركيز المؤسسة على التكوين خارج المؤسسة بدرجة أكبر (46 %) و ذلك حرصا من المؤسسة على التكوين الفعال و الحصول على الخبرات و المعلومات الحديثة من الخلا ل التعاقد مع أفضل مراكز التكوين في هذا المجال الإستراتيجي بالنسبة لنشاط المؤسسة.

و نلاحظ أن التكوين خارج الجزائر و خاصة في أمريكا و أوربا له نسبة مهمة جدا و هي 10 %، وخصصت له ميزانية 8811 مليون دينار لسنة 2011 وذلك من أجل الحصول على أحدث المعلومات والخبرات العالمية في مجال الجيوفيزياء للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة القائمة على رأس مالها الفكري واستخدام أحدث التكنولوجيات في مجال النشاط الجيوفيزيائي.

ج- تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه من خلال التكوين:

حسب تحليل البيانات من ميزانيات دائرة ا لتكوين بالمؤسسة للفترة بين (2007- 2010) يمكن استخلاص المنحى التالي:

الشكل رقم: 05: تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه من خلال عملية التكوين

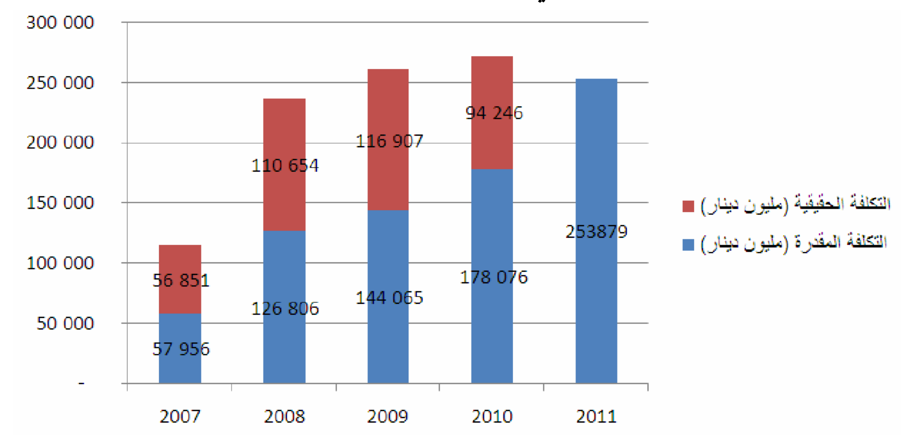


المصدر: من إنجاز الباحثين بعد تحليل بيانات دائرة التكوين بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

من خلال المنحنى والذي يشتمل فقط على عدد الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة والذين استفادوا فعلا من التكوين داخل و خارج الوطن، نلاحظ التزايد في عددهم، حيث كان العدد سنة 2008 (536) وسنة 2009 (610)، في حين نلاحظ أن العدد قد انخفض سنة 2010 (462)، إلا أنه بعد التعمق في تحليل الأسباب وجدنا أنها ترجع لعدم التزام الجهات المتعاقد معها، حيث أنه في سنة 2010 نسبة التكوينات التي تحققت داخل الجزائر هي 71% مقارنة بسنة 2009 (100%)، و التكوينات في الخارج التي تحققت هي فقط بنسبة 45% مقارنة بسنة 2009 (58%) رغم أن الميزانية المخصصة لسنة 2010 والتقديرات لعدد الأفراد كان أكبر من 2009.

تطور تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال التكوين : حسب تحليل البيانات من ميزانيات دائرة التكوين بالمؤسسة للفترة بين (2007- 2010) يمكن استخلاص الشكل التالي:

الشكل رقم:06: تطور تكلفة الاستثمار في تكوين الموارد البشرية (بما فيها رأس المال الفكري)



المصدر: من إنجاز الباحثين بعد تحليل بيانات دائرة التكوين بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

من خلال الشكل السابق و الذي يشتمل على الميزانيات التقديرية و الميزانيات المنفقة فعليا في الاستثمار في التكوين لإجمالي الموارد البشرية للمؤسسة(بما فيها رأس المال الفكري) نلاحظ تزايد ميزانية الاستثمار في التكوين بين 2007 و 2011 بنسبة 438,05 % و هو ما يكشف الوعي الكامل للمؤسسة بأهمية

الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، في ظل اقتصاد المعرفة و في ظل المنافسة الكبيرة في سوق الجيوفيزياء داخل الجزائر، خاصة مع وجود شركات أجنبية كبيرة منافسة.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، و تطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا، وهذا ما يجعل رأس المال الفكري ليس بالعبء على تكاليف المنظمة بل يمثل استثماراً حقيقيا لها، يدفع بها إلى الاستمرارية في النشاط و يمنحها مزايا تنافسية في السوق في ظل اقتصاد المعرفة القائم على أساس إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة والإفادة منها في الحصول على خدمات ومنتجات وطرق عمل جديدة توسع أسواق المنظمة الحالية بل وتفتح لها أسواق جديدة، ونظرا لأهمية رأس المال الفكري يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن من خلال.

ومن خلال الدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وهي مؤسسة خدمية في المجال البترولي من مجموعة سوناطراك، فقد ركزنا على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم إحصائيات حول استثمار المؤسسة في تكوين إجمالي الموارد البشرية حسب مجال التكوين وحسب نوع التكوين، وكذلك تطور رأس المال الفكري المستثمر فيها، حيث وجدنا أن عدد الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة والذين استفادوا فعلا من التكوين داخل وخارج الوطن، قد تزايد سنة 2008 وسنة 2009، في حين انخفض سنة 2010، إلا أنه بعد التعمق في تحليل الأسباب وجدنا أنها ترجع لعدم التزام الجهات المتعاقد معها.

ومن خلال تطور تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري، بمقارنة الميزانيات التقديرية والمنفقة فعليا في الاستثمار في التكوين لإجمالي الموارد البشرية للمؤسسة (بما فيها رأس المال الفكري) لاحظنا تزايد ميزانية الاستثمار في التكوين بين 2007 و 2011 بنسبة كبيرة جدا وهي 438,05 % مع تركيزها خلال خطة برنامج التكوين لسنة 2011 على تكوين "خبراء في الجيوفيزياء "؛ وهو ما يكشف الوعي الكامل للمؤسسة بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، في ظل اقتصاد المعرفة و في ظل المنافسة الكبيرة في سوق الجيوفيزياء داخل الجزائر، خاصة مع وجود شركات أجنبية كبيرة منافسة . إلا أن المؤسسة رغم ما حققته من نجاح ومن خلال الدراسة التي قمنا بها فإننا وجدنا مجموعة من الملاحظات التي نوردها في بعض التوصيات نلخصها في:

1- يجب أن لا يكون الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال التدريب هو عبارة عن مكافآت للأشخاص في نهاية المسار المهني فقط على حساب الموظفين الجدد في الاستفادة من التدريب خاصة في الخارج.

2- الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال التدريب لا يجب أن يكون امتيـــاز يـــستفيد منـــه أصـــحاب المناصب بعيدا عن الفعالية الحقيقية في استثمار المورد البشري، اي يجب ان يبتعد عن اســـتخدام الـ علاقـــات الشخصية.

3-أن لا يكون كل التركيز في التدريب على النشاط الأساسي للمؤسسة بل يشمل كل المجالات لأنهـــا تـــدعم بعضها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

المراجع والإحالات:

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان ، ص ص 157-163.

[*] Theodore William Schultz: اقتصادي أمريكي (1902-1998)، متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية (Walker) سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979. أنظر صفحة الانترنت التالية: (http://fr.wikipedia.org/wiki/Theodore_Schultz) بتاريخ: 2011/04/13.

[**] Mincer: اقتصادي أمريكي من أصل بولندي (1922-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، أدخل مفهوم "رأس المال البشري" إلى اقتصاد العمل، أول حاصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري. أنظر صفحة الانترنت التالية: (http://en.wikipedia.org/wiki/Jacob_Mincer) بتاريخ: 2011/04/13.

Gary Stanley Becker [***]: اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفع قوي لنظرية رأس المال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال. أنظر صفحة الانترنت التالية: (http://fr.wikipedia.org/wiki/Gary_Becker) بتاريخ: 2011/04/13.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 164-166.

[3] بتصرف: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص167-169.

[4] نفس المرجع، ص171.

[5] نفس المرجع، ص ص172-177.

[6] Martin BODDY, "The Knowledge-Driven Economy, Regional Economic Strategy and Regional Spatial Strategy in the South West of England", Final Report to the South West of England Regional Development Agency, April 2005, p3.

[7] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 264-273.

[8] عبد الرحمان شيتوري، "**إدارة المعرفة في عصر المعرفة**"، مقالة على الانترنت، مطلع عليها على الصفحة التالية: (http://www.syria-news.com/readnews.php?sy_seq=80241) بتاريخ: 2009/11/13.

[9] عبد اللطيف بلغرسة، "**من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفة في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية إستشرافية**"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة الجزائر، 09-10 مارس2004، ص1.

[10] Federal Reserve Bank of Dallas, **"Globalizing the Knowledge Economy"**, the Annual Report of the Federal Reserve Bank of Dallas, U.S.A, 2006, p. 11.

[11] Constanta BODEA, Vasile BODEA and Mark ZSOLT, "**Human Resource Management in the Internet Age: e-Recruitment and e-Selection Methods**", Economy Informatics Review, Bucharest, 2003, p. 7.

[12] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات**، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2005، ص 106.

[13]نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية و الوظائف والمشكلات**. دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 422.

[14]راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص367-370.

[15]سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 230-231

**** يسمى كذلك في بعض أدبيات رأس المال الفكري بـــ: رأس المال الاجتماعي (Social capital).

[16] نفس المرجع، ص ص275-276.

[17]عادل حرحوش، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، القاهرة، ص ص 82-83.

[18] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص 13، ص 14

[19]طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص214 - 215.

[20] Jacques GRISE, Jacques -Yvan ASSELIN, Frédéric BOULIANNE et Alain LEVESQUE, **"Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable",** Document De Travail N° 013, Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec, Canada, 1997, p. 4